

## 「経営資源」を考える

企業経営漫談士 岡野実空

「経営資源」について尋ねれば、昔から多くの人は「ヒト、モノ、カネ」と、有形の「物的資源」で答えます。近年それに加わったのが、知識、技術、信用、ブランド・イメージ、さらには人工知能が分析するビッグデータなど、無形の「情報資源」。また急速に進む「情報革命」の影響を受け、速度や質的な「時間資源」もさらに注目されるようになってきました。

今回のコラムは、ヒト・モノ・カネの「旧」御三家を基礎に、今後の企業経営を左右する、「ノウハウ」「時間」「ブランド」という、経営資源「新」御三家を考えます。

### 資源1: ノウ-ハウ(知識/技術)

「ノウハウ」とは、技術的知識・情報。物事のやり方やコツのこと。例えば、養食(現・三菱食品)の元トップ・廣田正氏の口癖、「20世紀は製造技術の世紀、21世紀は提供技術の世紀」は、需要と供給の力関係の逆転によって、新たに必要となる経営資源の全体像を一行で言い切った名言です。

またシステム化の時代に、提供技術の核となるのは、機能要素の「編集技術」。新規事業開発にはもちろんのこと、経営環境の激変によって、既存事業でも従来の「ビジネスモデル」を転換するために、「再編集技術」が強く求められています。

### 資源2: 時間(速度/質)

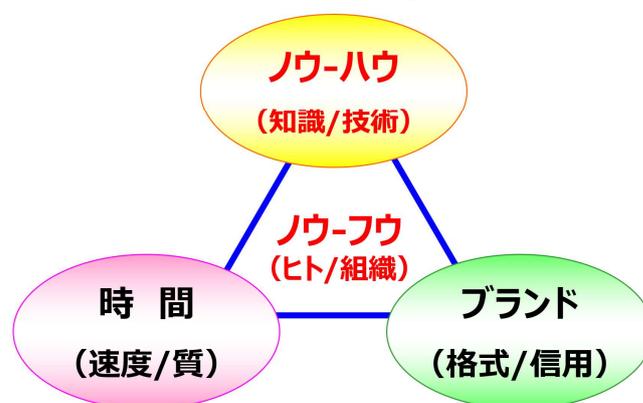
すべての人、組織に唯一平等な経営資源。そのため資源と認識されていないこともしばしば。それに気づき、顧客との接点に反映することが、いま最も有効な差別化手段となっています。品質が良く、価格が安いのは当たり前という時代に、顧客が求めるものはサービス、とりわけ対応の「速度」になるのは当然です。トヨタ自動車 OB・鈴木尚久氏が、『トヨタ生産方式の逆襲』(文春新書)で多くの「ノウハウ」を明らかにしているのも、つまるところ最後の章「短納期こそ最大の顧客満足」のため。要は「お客を待たせない」ための仕組み作りです。

また見落としてならないのは、いまの社会で最も売れているのが、「〇〇の時間」というサービスであること。その代表は、快適・感動の「か」、健康の「け」、「癒し」の「い」の、いわゆる「か・け・い」。そしてその事実にも最も気づいていないのが、モノの製造・販売に携わる人たち。さらに強まると予想されるそのニーズに応えるため、今後のモノ作りは、「か・け・い」という「コト」を起点に考えなければならないのです。

### 資源3: ブランド(格式/信用)

経営資源としての「ブランド」とは、いわゆる「暖簾(のれん)」のこと。その主要要素は、格式と信用。築き上げるには長い期間

### KM 1-6 「経営資源」新御三家



と実績の積み重ねを必要としながら、崩れるときはあつけないという事例を、いま私たちは連日見聞きしています。

また「企業イメージ」の考え方も大きく変わりました。例えば、右肩上がりの時代の象徴「大きいことはいいことだ」(森永・エールチョコのCM)は、「総合〇〇業」など細々と生き残ってはいますが、すでに往年の力はありません。「量や幅」から「興行や趣」への大転換が起きたのです。いまブランドに求められるのは、他にはない「趣」やその「深み」。他人の目に触れる消費財を購入する際、私たちが重視するのは、ひと昔前の性能や値段ではなく、すでにブランドやデザインになっています。

自前中心の「ヒト・モノ・カネ」とは対照的に、「ビッグデータ」や「新御三家」はすべて顧客や社会との関係に由来する経営資源。このことは事業の停滞に悩む企業に、意識や行動の転換すべき方向を指し示してくれています。それはすなわち、お客さまは「神様」ではなく、「ヒト」という資源であること。今後最も重要な経営資源は、「know-how(ノウハウ)×know-who(ノウフウ)」なのです。

平成30年4月9日 実空